



Una propuesta ágil

Indice

Introducción	3
Situación	3
Estructura del servicio de transporte de pasajeros en Buenos Aires	5
Situación en otras ciudades del mundo	5
Propuesta	6
Características básicas	7
Aspectos Jurídicos	8
Descripción del producto	8
Presentación	8
Funcionamiento del Sistema ViaCard	9
Análisis F.O.D.A.	11
Fortalezas	11
Oportunidades	12
Debilidades	12
Amenazas	13
Enfoque de Michael Porter	14
Mapa Estratégico de ViaCard S.A.	16
Visión y Misión	16
Nuestros Valores	17
Imperativos Estratégicos	17
Objetivos	18
Planes de Acción	20
Estructura	23
Razgos generales – Procesos Administrativos	23
Enfoque de Mintzberg	23
Manual de Funciones	24
Organigrama de ViaCard S.A.	27
Conclusión	28
Anexos	28

Introducción

Situación

La Ciudad de Buenos Aires está atravesando la mayor crisis imaginable de transporte urbano de su historia. Y la tendencia actual no muestra signos de mejoría en el corto plazo.

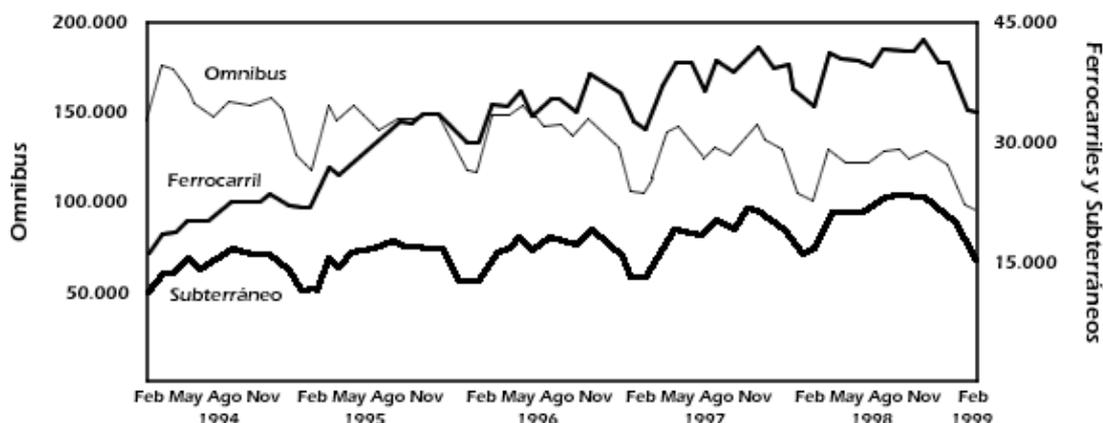
Pero esto no es fruto de la casualidad. Buenos Aires, es, sin lugar a dudas, una de las metrópolis más densamente habitadas del planeta, y junto a todo el conurbano forma una de las áreas de mayor concentración humana (Buenos Aires es la 9ª aglomeración urbana más grande del mundo, con 11.8 millones de habitantes, o sea el 36.1% de la población del país. Se ubica en el ranking debajo de los aglomerados de Tokyo - Yokohama, Mexico DF, Sao Paulo, New York, Bombay, Shanghai, Los Angeles y Calcutta).

Sus 200 Km² concentran día tras día el mayor porcentaje de las actividades económicas del país, llevadas a cabo por un sector mayoritario de la población del país. Millones de seres humanos cruzan cada día la Avenida General Paz para cumplir con sus obligaciones laborales dentro del perímetro de la ciudad, haciendo uso intensivo de un desestructurado sistema de transporte público de pasajeros, cuando no es haciendo uso de sus propios vehículos.

El siguiente gráfico¹ indica la tendencia de los últimos 5 años en lo que concierne al uso de los transportes públicos. Se observa un incremento sostenido en el uso de los ferrocarriles y subterráneos, y una baja sustancial en la cantidad de usuarios de transporte colectivo de pasajeros, entre 1994 y 1999. Esto corresponde claramente a un factor genérico: el servicio de ferrocarriles y de subterráneos, desde su privatización, ha visto mejoras importantes en la calidad del servicio, mientras que el servicio de transporte colectivo no ha mejorado sustancialmente su calidad en años (cabe sin embargo destacar la automatización de la venta de “boletos” mediante las máquinas instaladas a bordo de los vehículos).

¹ Fuente: Comisión Nacional de Regulación del Transporte.

**Resumen de pasajeros transportados en medios de transporte urbano
(en miles de pasajeros)**



Más en detalle, las estadísticas del INDEC², para el año 1998, nos dicen claramente:

Medio de transporte	Total de Pasajeros	Tendencia con respecto al año 1997
Servicio Ferroviario Urbano (Comprende la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores)	480.063.000	+ 4.5 %
Servicio de Subterráneos	254.006.000	+ 14.5 %
Servicio común de Transporte Colectivo Urbano	2.195.316.000	- 1.8 %
Total de pasajeros transportados	2.929.385.000	

Este último número puede dar una idea del volumen importantísimo de pasajeros que cada día transitan por el conurbano bonaerense: si tomamos un año de 45 semanas hábiles, de 5 días cada una, con dos viajes por persona en promedio, obtendremos un total diario de 6 millones y medio de pasajeros diarios.

Si bien se registra actualmente una merma de la actividad económica en el conjunto de la república, es fácil imaginar que estos números crecerán aún mas cuando se produzca la (tan esperada) reactivación económica.

² Fuente: Encuesta del INDEC y Comisión Nacional del Transporte (extracto adjunto)

El momento para actuar en pos de una agilización del servicio, para dinamizarlo de manera profunda y durable, es exactamente ahora.

Estructura del servicio de transporte de pasajeros en Buenos Aires

Actualmente, esta increíble demanda de transporte es servida por una estructura de transportes compuesta como sigue:

- 5 líneas de subterráneos (administradas por Metrovías S.A., salvo la línea A, que se encuentra todavía bajo administración estatal);
- 140 líneas de colectivos sólo en Ciudad de Buenos Aires;
- Alrededor de 300 líneas de colectivos prestando servicio en el conurbano;
- 8 líneas de tren administradas por 7 empresas distintas;
- Alrededor de 60.000 taxis;
- Servicios de “Combis”, en gran parte en litigio con las empresas de transporte automotor por causa de irregularidades jurídicas;
- Agencias de remises, transportes varios, etc.

La gran característica de los servicios de transporte es, pues, su elevada descentralización y fragmentación (de índole históricas, en el caso de los colectivos, y originadas en el período de privatizaciones de los años 1990 en el caso de los trenes y subterráneos).

Está de más decirlo, esto va en detrimento de la agilidad, rapidez y comodidad que deberían caracterizar a los transportes en común, incentivando a miles de personas cada día a usar su automóvil para entrar a una terriblemente saturada ciudad, aumentando un ya importante problema de contaminación (sonora, atmosférica, visual y también, vale decirlo, psicológica).

Esta fragmentación, a nivel del usuario, repercute de manera aguda en lo que respecta a las tarifas. Que a su vez son el punto central del funcionamiento del conjunto del sistema.

Lo que tenemos, pues, es un temible círculo vicioso que tiene como consecuencia una merma del servicio prestado por los medios de transporte, y una deterioración masiva del nivel de vida de millones de personas.

Situación en otras ciudades del mundo

Como hemos señalado previamente, el sistema de transporte porteño está fragmentado en centenas de empresas diferentes, cuyas políticas tarifarias son dispares y confusas.

Esto no es así en otras ciudades. El denominador común de grandes orbes es un sistema centralizado de transportes en común, que facilita entre otras cosas:

- **El planeamiento:** en la ciudad de Buenos Aires, muchas líneas de colectivos comparten recorridos similares o efectúan trayectos que poco distan de ser inútiles. Un planeamiento centralizado permite eliminar líneas innecesarias, compensando áreas que necesitan mayor caudal o frecuencia de servicio, así como estableciendo horarios específicos de funcionamiento.
- **El pago del servicio:** ciudades como New York, Londres, París, cuentan con un sistema único de pago, que permite abonar por trayecto realizado, por día, por semana, por mes, por año, sin tener que pagar de vuelta al realizar un transbordo de un medio de transporte a otro, ya sea automotor, tren o subterráneo. En Buenos Aires, en cambio, es menester contar en todo momento con “cambio” para poder efectuar trayectos, en colectivo sobre todo. Las tarifas varían también de manera importante entre un servicio y otro: mientras que un viaje en tren de Retiro a Núñez puede costar 40 centavos, un viaje en subte cuesta 60 centavos y un viaje en colectivo entre Morón y el Centro insume \$ 1,25.

Por otro lado, la experiencia muestra que este escenario que casi podríamos calificar de ideal se ve empañado por las siguientes características:

- **Rigidez de extensión:** casi no existe la posibilidad en estos casos de la aparición de nuevas líneas de transporte, ya que su creación o disolución están limitadas a la esfera estatal, sin lugar a la iniciativa privada.
- **Monopolio de precios:** toda modificación tarifaria está sujeta a los mismos criterios estatales como citado en el punto anterior.

Creemos que es posible encontrar un justo equilibrio entre estas dos tendencias casi diametralmente opuestas, y lograr así un medio de pago adaptado a las necesidades urbanas específicas de la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores.

Propuesta

Nuestra idea es que, para paliar este problema, hace falta un sistema unificado de tarifas que permita, con la compra de un simple boleto, trasladarse lo más fácilmente de un tren a un colectivo, o a un “subte”, sin tener que abonar nuevamente el importe necesario cada vez. Pero unificar las tarifas en medios tan dispares del punto de vista económico

e histórico es más un problema de alcance público que de índole privado. Nuestro enfoque apunta a la normalización del medio de pago utilizado, sin afectar la estructura comercial de las empresas privadas involucradas en el sistema actual, en primera instancia, en la Ciudad de Buenos Aires, proyectando una segunda etapa para las ciudades de Córdoba y Rosario en base a la densidad y tamaño de las mismas, hasta cubrir todo el país.

Por lo tanto, nuestra idea es promover un Sistema de Tarjeta Magnética de Pago de Transporte Público con Precios Diferenciados, tarjeta cuyo nombre de fantasía será



y que constituirá un compromiso entre:

- Diferentes tarifas y medios de pago, y
- Diferentes transportes

En gran medida, la ViaCard está inspirada en la MetroCard³ que está siendo utilizada actualmente en el sistema de transporte de la ciudad de New York y alrededores.

Características básicas

La tarjeta, de formato parecido a las tarjetas de crédito, será de distribución gratuita, en kioscos, supermercados y demás negocios de amplio alcance de la Ciudad de Buenos Aires. La principal fuente de ingresos será la publicidad que ésta llevará impresa sobre una de sus caras. Esta tarjeta existirá en dos versiones: Standard y Plus.

Para lograr este propósito, hemos de conformar ViaCard S.A., entidad que contará con el capital y el apoyo necesario para desarrollar el producto, lograr la adhesión de la mayor cantidad de empresas de transporte, al mismo tiempo que incentivar a los usuarios a adoptar este novedoso medio.

Las principales ventajas de este sistema, una vez implementado, serán:

- Rapidez / agilidad en la compra de boletos / cospeles / tickets para viajar en diferentes medios (simplemente deslizar la tarjeta por un lector magnético representará un débito correspondiente al precio del transporte en cuestión)

³ Un ejemplar original de la MetroCard es adjunto al presente documento.

- Fomento del uso de los transportes públicos (Mejora de la calidad de vida para todos los habitantes)
- Fomento del turismo mediante un sistema multilingüe y amigable, con perspectivas globales.
- Obtención de mejores estadísticas sobre uso de transportes públicos en Buenos Aires (ventaja para planificación urbana)

Aspectos Jurídicos

ViaCard S.A. tendrá la forma jurídica de una Sociedad Anónima, cumpliendo para ello todos los requisitos especificados por la Ley de Sociedades 19.550 y su revisión más reciente, la ley 22.903.

Su domicilio legal será Av. San Martín 4453, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los detalles inherentes al establecimiento del contrato social, su firma y homologación por parte de la Inspección General de Justicia, así como los importantísimos detalles concernientes a la integración del capital, deben ser discutidos entre los representantes legales del Banco de los Andes S.A., de la Srta. María Cecilia Oviedo, y del Sr. Adrián Kosmaczewski, socios principales en este emprendimiento, en fecha próxima a la redacción de este documento.

Descripción del producto

Presentación

La ViaCard se presentará como una tarjeta de plástico (version Plus) o cartulina plastificada (versión Standard), del mismo formato de una tarjeta de crédito. En una de sus caras, existirá una banda magnética conteniendo (en forma encriptada) la información de crédito necesaria para el pago de un trayecto de transporte (cual sea éste) y un código interno de seguridad (clave RSA de 128 bits) para evitar posibles falsificaciones.

Cabe destacar que la norma RSA es un standard de dominio público, fácilmente implementable y difícilmente puesta en jaque. Es la tecnología de seguridad implementada en los "Browsers" de navegación por la Web, tales como el Internet Explorer de Microsoft o el Netscape Communicator.

Para mayor seguridad, cada 6 meses se cambiará el juego de claves utilizados en las tarjetas y en el hardware para incrementar la seguridad.

Inicialmente, la ViaCard se presentará en dos formatos:

Versión Standard

- En papel reciclado (y reciclable) con un valor de 5 \$, 100% utilizables en viajes en los medios de transporte adheridos al sistema, no siendo recargable ni transferible. Consistirá la solución “rápida” para viajar, y estará disponible en kioscos, cajeros Banelco, bancos, locales adheridos al sistema “Pago Fácil” y demás comercios adheridos.

Versión Plus

- En plástico, válida por 6 meses (por cuestiones de seguridad informática y por cuestiones publicitarias), recargable (en kioscos, cajeros Banelco, bancos, locales de “Pago Fácil”), reciclable, transferible, con una carga mínima y máxima de \$15 y \$100 respectivamente.

La versión Plus posee ciertas ventajas suplementarias:

- Posibilidad de consultar el saldo disponible por Internet o número telefónico gratis.
- Facilidades para empresas (beneficios para empleados).
- Ventajas adicionales acumulables (en caso de lograrse una alianza con las empresas adheridas al sistema TravelPass, se podría lograr una acreditación de puntos, que constituiría una ventaja suplementaria).

La implementación de este sistema será progresiva, con una coexistencia de la ViaCard y de los típicos medios de pago durante uno o dos años (plazo a determinar).

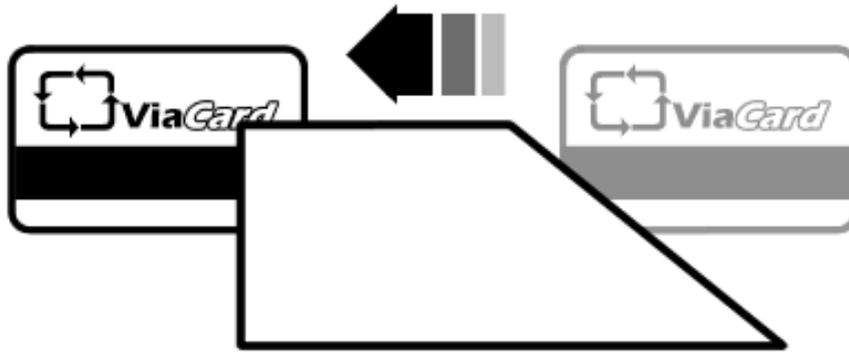
Funcionamiento del Sistema ViaCard

El funcionamiento de la ViaCard será el siguiente:

Cada pasajero, en cualquier kiosco, cajero Banelco o Link, supermercado o negocio adherido, podrá adquirir una ViaCard Standard por \$ 5, u obtener gratuitamente una ViaCard Plus y cargar en ella, sin costo alguno, mediante máquinas destinadas a tal efecto, de \$ 15 a \$ 100 destinados a su uso posterior.

Este mecanismo generará una señal electrónica que será enviada al centro de información del Banco de los Andes S.A., quien acreditará a favor de ViaCard S.A. el monto correspondiente.

En los lugares que corresponda (sobre el colectivo, o en la estación de tren o de subterráneo) el usuario hará deslizar su tarjeta, del lado de la banda magnética, por un lector ubicado a tal efecto en un lugar estratégico (por ejemplo: al lado del conductor del colectivo, o sobre los molinetes de acceso a los andenes de tren o subterráneo). Gráficamente:



Esta acción generará una señal electrónica que, de manera temporaria, estará destinada a un dispositivo de almacenamiento situado en el mismo lector. Tras el paso de un número importante de viajeros (cada 1000, o durante los períodos de menor tráfico de pasajeros) el sistema se conectará de manera remota con la central de ViaCard S.A., que almacenará los datos en un sistema central de base de datos de alta capacidad en donde se guardará la siguiente información:

- Hora de la transacción
- Monto de la misma
- Lugar en que se realizó la transacción
- Empresa de transporte involucrada

Por razones de auditoría externa, la información será distribuida a dos bases de datos que funcionarán en paralelo: una existirá en la sede de ViaCard, a disposición de la División de Sistemas de Información de la empresa, y otra estará disponible en el domicilio de la entidad encargada de auditar nuestras actividades.

Esta registración doble será la prueba irrefutable de la veracidad de los registros con los cuales trabajaremos, ante toda disputa de orden legal.

Para concluir con el funcionamiento del producto, una vez por semana nuestro sistema de información generará los totales respectivos de cada empresa participante en el sistema, mediante una simple consulta de la base de datos central. Una vez hecho esto, nuestro sistema de información se pondrá en contacto con el del Banco de los Andes S.A., quien acreditará a las empresas adheridas los montos correspondientes, tras debitarlos de los montos recaudados por ViaCard S.A. durante el mismo período.

Este proceso será auditado también, de manera a obtener un registro de veracidad necesario para el desarrollo confiable del proceso.

Análisis F.O.D.A.

Nuestro proyecto presenta una serie de aspectos críticos para su realización. A continuación se pasa a detallar cada uno de ellos.

Fortalezas

- **La Innovación:** nuestro principal factor de fuerza reside en el hecho de que nuestro producto es inédito en el territorio argentino, si bien está inspirado en la experiencia previa de otras ciudades alrededor del mundo. En este sentido, queremos llevar a su máxima expresión a la frase: “Pensar Global y Actuar Local”.
- **El Producto:** en sí mismo, la ViaCard es una fortaleza enorme.
 - Del punto de vista físico, es una alternativa liviana, ágil, práctica y segura para abonar el transporte público, en lugar de la utilización de efectivo.
 - Del punto de vista publicitario, es la manera más rápida de hacer llegar un mensaje a una audiencia de más de 6 millones de pasajeros diarios, que la usarán todos los días, varias veces al día.
 - Y del punto de vista del concepto, la originalidad y la universalidad harán de la ViaCard la compañía indispensable de todo turista que llegue a la Ciudad de Buenos Aires.
- **El Sistema de Información de ViaCard S.A.:** éste es tal vez la más invisible de todas las fortalezas de nuestra organización, pero es el módulo central que nos permitirá una gestión ágil de:
 - El pago semanal de los dividendos correspondientes a cada empresa participante;
 - La obtención de estadísticas confiables e inmediatas para conocer en detalle la utilización de los transportes públicos de pasajeros, así como de las zonas más visitadas por los turistas y permitir así una mejor planificación urbana;
 - Un control de gestión con costos variables sumamente bajos, casi nulos en realidad. Este control se podrá llevar a cabo de manera remota, lo cual facilitará el trabajo de los servicios de auditoría, por ejemplo, así como las tareas rutinarias de mantenimiento (backup, seguridad) que sean necesarias.

- **Nuestros Socios:** la alianza que hemos logrado con el joven Banco de los Andes S.A. es prometedora en múltiples aspectos. Por un lado, contamos con un respaldo financiero inaudito, de la mano de un banco dinámico representante de una nueva idea de lo que debe ser un banco, y de lo que puede hacer para motorizar las ideas de la sociedad en general. Por otro lado, su presencia otorga al proyecto un peso mucho mayor, una presencia distinta que nos distingue y otorga mayor valor agregado a nuestra idea inicial.

Oportunidades

- **El apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:** el entusiasmo que ha manifestado Aníbal Ibarra durante las discusiones que mantuvimos personalmente al comentarle nuestro proyecto representa una oportunidad única para concretar nuestra idea en un plazo aceptable a partir de su asunción como Jefe de Gobierno.
- **El apoyo del Banco de los Andes S.A.:** esta joven y dinámica entidad, a punto de lanzarse al mercado, en búsqueda de nuevos clientes, ha confirmado su intención de participar en nuestro proyecto proveyéndonos con un importante aporte de capital: con la suma ofrecida para la constitución de nuestra sociedad pasarían a tener el status de socios fundadores de este emprendimiento.
- **Propuesta de mejoramiento de la calidad de vida en la Ciudad:** es necesario tomar las riendas de un problema galopante que nos afecta a todos, y el fomento del transporte público es, en este sentido, una manera de disminuir las múltiples formas de polución que hoy día afectan nuestro diario convivir en este conglomerado humano.
- **Fomento del turismo:** el gran crecimiento del número de turistas que anualmente visitan la Ciudad de Buenos Aires representa otra gran oportunidad: la de ofrecerles un medio global y simple para facilitar sus desplazamientos por la Ciudad, creando un mayor valor agregado a las ya innumerables opciones culturales y de esparcimiento que ofrece nuestra metrópoli.

Debilidades

- **El potencial de alianzas:** la pregunta primordial en este punto es, ¿somos capaces de generar tantas alianzas como necesario en pos de crear una red de apoyo que permita concretar nuestra idea? ¿Tenemos realmente la posibilidad física de

convencer partes tan distintas entre sí a que apoyen un proyecto de semejante magnitud?

- **El costo inicial:** los sistemas de información tienen la característica de necesitar una inversión constante en hardware, software y capacitación. Es necesario que la inversión inicial en equipos e infraestructura sea entonces de envergadura, para permitirnos sobrevivir un máximo de tiempo en condiciones óptimas, hasta lograr un ROI (Return Of Investment) del 100 % en 2 años (previsto).
- **La necesidad de auditoría interna:** la necesidad de agrupar bajo una misma estructura sectores tan diferentes del transporte público requiere una seriedad y una coherencia de funcionamiento mayúsculas. Los procesos de control deben entonces estar orientados a generar información instantánea, crítica, sin provocar interferencias en los procesos internos. La debilidad se combatirá entonces logrando un justo equilibrio entre control y procesos, en pos de su coordinación, y para evitar contratiempos mutuos.
- **El Sistema de Información:** nuestra mayor fortaleza es también nuestra mayor debilidad, por las múltiples razones que pueden causar su colapso; fallas de hardware, de software, fallas humanas, de diseño en la arquitectura o en la implementación, pueden generar un gran problema. Siendo la información el corazón de nuestro proyecto, es el punto en el que el control de gestión deberá estar lo más atento posible, en todo momento.

Amenazas

- **Obtención de la confianza de los usuarios:** está de más decirlo, la no aceptación de la ViaCard por parte de los usuarios finales sería su derrota más amarga. La División de Marketing, pues, debe focalizar su esfuerzo en lograr que esta idea cunda y sea bien recibida por la población en general, y por las empresas participantes en particular.
- **Obtención del consenso de las empresas participantes:** luchas internas y demás conflictos pueden redundar en problemas suplementarios para que el proyecto vea la luz. En este sentido, confiamos en que el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, de Aníbal Ibarra particularmente, sea una manera auspiciosa de llevar a un acuerdo a empresas que pudiesen estar disconformes con algún aspecto de la realización del proyecto. También el apoyo de organizaciones gremiales es fundamental.

- **La obtención de la financiación:** este es un tema delicado, por la considerable inversión necesaria para llevar adelante este proyecto. Contamos con el apoyo de un Banco joven y dinámico como socio de nuestro proyecto pero de todas maneras es importante saber que la inversión en Sistemas de Información debe ser continua y sostenida. Es relevante también el planteo de hacer público el capital societario mediante una oferta pública de acciones en un futuro cercano.
- **Aspectos legales y de protección al consumidor:** ViaCard estará manejando información sobre los movimientos diarios de millones de personas en la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano. En este sentido debemos manejarnos con la mayor seriedad posible en el manejo de esa información, en primera instancia por razones éticas, y más concretamente para evitar posibles enfrentamientos con organizaciones de protección al consumidor.
- **La necesidad de auditoría externa:** nuestra actividad será auditada por un organismo mixto estatal-privado, en pos de una mayor confianza del conjunto de empresas participantes en el proyecto. Es menester que esta auditoría no interfiera con los procesos internos ni genere tensiones innecesarias en el equipo de trabajo.

Enfoque de Michael Porter

Como ya hemos adelantado, podemos decir que todo nuestro entorno empresarial gira alrededor de un sistema que se basa en el pago en efectivo, sin posibilidad alguna de viajar con la ausencia de cambio, lo cual implica una pérdida de tiempo tanto para el público usuario como para el transportista a quien beneficia la posibilidad de agilizar los tiempos y llegar rápidamente a la base de operaciones.

Por el momento no es posible evaluar el resultado de la implementación de nuestro servicio en nuestro país pero es fácilmente comprobable el éxito obtenido en otras ciudades del mundo, donde se puede verificar la solución de los problemas ya descriptos y ante todo dejar en manos del usuario la posibilidad de optar entre el servicio mas satisfactorio a su parecer.

Hoy en día no existe una verdadera competencia entre las líneas transportistas por las cuales es de dudoso parecer que no quieran formar parte de este importante acontecimiento empresarial, cuyo principal objetivo es beneficiar al mas amplio espectro posible de usuarios y empresas. Sin embargo será de presurosa urgencia que exista una mínima coordinación de políticas entre ellas, haciendo énfasis en que partan desde cada una de sus cúpulas estratégicas.

Más concretamente, siguiendo el enfoque de las cuatro fuerzas de Porter:

- **Nuevos ingresos:** bajo potencial; sin embargo es posible que, una vez lanzada al mercado la ViaCard, surjan competidores ofreciendo similares propuestas. Nuestra asociación con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires es, en este punto específico, garantía de confiabilidad con respecto a la clientela. Nuestro directorio integrará una persona vinculada con el gobierno, como nexo garantizando la fidelidad gubernamental con nuestro proyecto.
- **Amenaza de sustitutos:** mediano potencial, estaría focalizada por el actual sistema y está representada por el actual sistema de pago. Es una amenaza considerable ya que no nos podemos olvidar de lo que le significa psicológicamente a la población cambiar un hábito. Una vez ya establecido el sistema y pudiéndose ver todas las ventajas esta amenaza aminorará su fuerza (consideramos que, en general, el largo plazo es propicio para el acostumbramiento del público usuario).
- **Poder negociador de los proveedores:** alto potencial, ya que requerimos la coordinación de todos nuestros servicios de logística externa: deberán estar unificados en cuanto a la finalidad del servicio a prestar, y lo que ello infiere, es decir, la estabilidad de la asociación.

En cuanto a los proveedores de tarjetas magnéticas será media ya que existe una gran competencia entre ellas; de esa forma será más fácil conseguir una buena negociación debido a su potencial interés en servir a uno de los más grandes de los mercados.

- **Poder negociador de los usuarios:** alto potencial, por lo dicho con anterioridad en lo referente a la posibilidad de opción entre el sistema actual o el nuevo, con todo lo que ello sugiere: cambios de costumbre, el tiempo de aprendizaje para el mismo, etc.
- **Rivalidad entre los actuales competidores:** es nula, ya que no existe actualmente un sistema unificado como el que proponemos en nuestro proyecto. El mercado al que hacemos referencia es, a pesar de la amplitud numérica de su alcance, bastante especializado: representa un “nicho” preciso y establecido.

Cabe aclarar que deberá ser revisto este esquema para cada ciudad en particular en la cual se desee implementar el servicio ViaCard, en fases posteriores.

El objetivo principal es lograr la ventaja competitiva de ViaCard S.A. manteniendo bajo control los siguientes puntos críticos:

- **Costos:** El sistema de información hará innecesarios papeleríos “burocráticos”, dando lugar a un intercambio de ideas y conocimientos importantísimos. También es importante el saber que la horizontalidad que va a caracterizar a ViaCard S.A. hará simples el manejo de la cadena de mando así como el control de gestión.
- **Diferenciación:** La ViaCard es una propuesta radicalmente diferente a cualquier otra. Gozará del prestigio de aliados de renombre y eso la distinguirá de otros productos similares, cuando estos existan.
- **Alta segmentación:** ViaCard S.A. se ocupará exclusivamente de poner en marcha el sistema en primera instancia, y en segundo lugar de mantenerlo en funcionamiento, así como de asesorar a los usuarios. Nuestro mayor compromiso es hacer que la ViaCard se adapte rápidamente a los requerimientos del mercado, y en pos de este objetivo dirigiremos todo nuestro trabajo, manteniendo, claro está, atención en la evolución y posible aparición de productos competidores.

Mapa Estratégico de ViaCard S.A.

Visión y Misión

Nuestra misión es establecer la ViaCard como medio de pago standard para todos los transportes en común de la ciudad, logrando un bienestar y una comodidad nunca vistas en la Ciudad de Buenos Aires, fomentando el uso de transportes públicos para una mejora sustancial de la calidad de vida de los ciudadanos, y fomentando la protección del medio ambiente como único medio para asegurar el bienestar tanto nuestro como de las generaciones venideras.

Vemos en este proceder una manera de ofrecer un producto de gran alcance publicitario para nuestros auspiciantes, y de gran utilidad para las millones de personas que diariamente usan los transportes en común; respetando las estructuras comerciales de las empresas participantes en el proyecto y siendo un nexo directo entre éstas y las autoridades gubernamentales, para una mejor administración del conjunto del sistema de transportes; y llevando una marca de alcance global que acerque al turismo a nuestras tierras.

Nuestros Valores

Valoramos al transporte público como la manera más ordenada y adaptada de movilidad en el ámbito ciudadano. Razones ecológicas, sanitarias y urbanísticas apoyan nuestra posición con firmeza.

Creemos profundamente que el trabajo realizado por los millones de personas que diariamente viajan en la ciudad merece el más absoluto respeto, y es en pos de este respeto que deseamos importantes cambios en la calidad del servicio que se les presta.

Valoramos el trabajo realizado por las diferentes empresas de transporte durante el siglo pasado, turbulento por demás, y creemos que éste puede ser mejorado sustancialmente en el siglo que empieza.

Atesoramos la participación, las ideas, la energía de nuestros empleados, gerentes y asociados como el bien más importante de nuestro activo patrimonial, valorándolos por igual y fomentando su crecimiento constante.

Finalmente, somos gente que trabaja para la gente, y en tal sentido nuestra actividad debe estar impregnada de la más absoluta humildad.

Imperativos Estratégicos

Para concretar nuestra idea, ambiciosa por demás, es imperativo lograr alianzas estratégicas con sectores clave involucrados en el transporte público de la Ciudad de Buenos Aires:

- Gobierno de la Ciudad (Actualmente, consideramos a la coyuntura de cambio del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en manos de Aníbal Ibarra como un momento favorable para acunar ideas nuevas) y CGT Disidente (conducida por el Secretario General del Sindicato de Camioneros de la República Argentina, Sr. Hugo Moyano).
- Grupos empresariales involucrados en la administración de concesiones estatales de trenes y subterráneos.
- Grupos de transporte colectivo automotor.
- Grupos financieros.
- Productor(es) de tarjetas de plástico.

Por otro lado, aún mas fundamental, el sistema de información que utilizará el emprendimiento debe ser de primer nivel (la descripción del sistema de información a implementar será dada más adelante con mayores detalles). Este será constituido en dos partes bien distintas:

- Un sistema distribuido de máquinas en estaciones y vehículos, de altísima fiabilidad, que registre los millones de transacciones llevadas a cabo por los usuarios de la tarjeta y envíe esta información a un centro de cómputos central. Este

sistema estará formado por máquinas para las cuales necesitaremos el apoyo de una firma líder en esta área.

- Un sistema central de recopilación de información que funcione las 24 horas del día y registre la actividad llevada a cabo por todos los usuarios del sistema. Este sistema estará distribuido, por un lado para facilitar su recuperación en caso de caída, y además para facilitar su auditoría: toda la información quedará registrada al menos dos veces, una vez por ViaCard S.A. y otra vez por una compañía de auditoría externa, de índole mixto privado-estatal.

Objetivos

En lo inmediato, para la constitución de la compañía ViaCard S.A. es necesario:

- Concretar el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, particularmente el apoyo personal de Aníbal Ibarra con quien hemos tenido previos encuentros informales de gran importancia, ya que nos ha hecho saber su profundo interés en nuestro proyecto.
- Concretar el apoyo de Hugo Moyano, actual Secretario General de la CGT disidente y Secretario General del Sindicato de Camioneros de la República Argentina, cuyo interés manifiesto también es de primordial importancia en pos de lograr el censo de las empresas de transporte implicadas en la red de transporte público de pasajeros.
- Lograr la adhesión de los grupos empresariales relacionados con la administración de trenes y subterráneos: Metrovías, Trenes de Buenos Aires, Ferrovías y Metropolitano.
- Lograr la adhesión, en primera instancia de los dos grupos más importantes de transporte automotor de pasajeros: el Grupo MONSA (línea 60 de colectivos) y Grupo PLAZA (a cargo de alrededor de 20 líneas de colectivos circulando por la ciudad de Buenos Aires y alrededores). Para un plazo mayor está prevista la incorporación de todas las líneas de transporte colectivo de pasajeros de Capital y del Conurbano.
- Conseguir financiamiento: en este sentido, el Banco de los Andes S.A., cuya fundación es inminente, ha mostrado gran interés a ser parte del proyecto gracias a su importante aporte en calidad de socio, que posibilitaría la realización inmediata de este proyecto.
- Conseguir el apoyo de las entidades bancarias a cargo de las redes de Cajeros Automáticos BANELCO, LINK, y de los comercios adheridos al sistema PAGO FÁCIL.

- **Sponsors:** atraer a las siguientes empresas al proyecto: Telecom S.A., Telefónica de Argentina S.A., Movicom S.A., Coca-Cola de Argentina S.A., Cervecerías Quilmes S.A., Supermercados Norte S.A., Carrefour Argentina S.A., Microsoft de Argentina S.A. y Travepass S.A. No se descarta la posibilidad de exclusividad de sponsoreo si las condiciones resultaran atractivas.
- **Medios de Comunicación:** es importante mantenerlos al tanto de la evolución de la idea; para tal efecto se iniciarán encuentros con representantes del Grupo Clarín, La Nación, y agencias de publicidad varias. Más importante aún: el nombre de dominio viacard.com.ar ha sido registrado ante el Ministerio de Relaciones Exteriores para permitir el desarrollo del website, que será un pilar fundamental en la evolución futura de la empresa.
- **Sistemas de Información:** ya ha habido contactos entre nuestro responsable de sistemas y varias empresas que se han mostrado interesadas en el proyecto: entre ellas, Microsoft de Argentina, Dell Computer, IBM Argentina S.A. y Oracle de Argentina. Aún falta iniciar contactos con Compaq Argentina S.A., Motorola de Argentina S.A. y Siemens Argentina S.A..
- **Tarjetas de Plástico:** es necesario obtener presupuestos de las siguientes empresas del ramo: Carvajal Inversiones S.A., Credencard S.R.L., IDCARD SA y Prodaltec Prodima Alta Tecnología.
- **Institucional:** establecimiento de la estructura de base de la empresa. Ver en páginas siguientes la dinámica propuesta para el funcionamiento de ViaCard S.A.

A partir de la fecha de presentación de la ViaCard, nuestros objetivos se resumen en:

- Continuar con las tareas de adhesión de empresas al sistema, empezando por aquellas empresas de transporte colectivo de pasajeros de mayor calibre. Tras el primer año de existencia, el 50% de las líneas de pasajeros de la Ciudad de Buenos Aires deberán adherirse al proyecto.
- Lograr en 90 días que el 30% de todas las transacciones en los transportes adheridos se realicen por medio de la ViaCard.
- Tras el primer año, al menos el 75% de las transacciones deberán ser hechas usando la ViaCard.

Planes de Acción

El objetivo principal es que para el mes de Marzo del 2001 el sistema esté desarrollado, aprobado y en funcionamiento, listo para su difusión masiva.

Para cada área de la empresa (ver organigrama en página 27) los diferentes planes de acción, consecuentes con este objetivo principal, son:

- **División de Sistemas de Información:** diseño, desarrollo, testeo e implementación del sistema de recolección de datos pertinente; el plazo previsto es de 6 meses para el diseño y desarrollo, más 2 meses de pruebas a partir de la consolidación del capital y la formación de la sociedad.

Para implementar la estructura centralizada necesaria para el funcionamiento de la ViaCard, se tendrán en los siguientes aspectos críticos:

- **Hardware:** tiene que soportar exigencias de rendimiento altísimas. La toma de datos se efectuará en tiempo real, y toda falla debe ser resuelta sin detener el sistema, bajo ninguna circunstancia. Se presentan las opciones siguientes: Dell (Serie PowerEdge 8450), IBM (Sistema RS/6000 S80), o Compaq (Sistemas AlphaServer o mejor aún, NonStop Himalaya Systems). Para las máquinas responsables, en cada vehículo o estación, de registrar la transacción comercial, se usarán equipos electrónicos Siemens DX 9000, en colaboración con tecnología inalámbrica de transmisión de datos provista por Motorola. Cabe destacar la evolución reciente de los sistemas de transmisión inalámbrica de información, que representan hoy día una tendencia indiscutible en el área tecnológica de las comunicaciones.
- **Sistema operativo:** Alta estabilidad y facilidad de configuración son elementos claves. En este sentido, Caldera Linux, SuSE Linux, Red Hat Linux, AIX (versión de UNIX de IBM), IBM OS/400 o Windows 2000 Datacenter Server son las opciones más apropiadas. Hay que destacar que Linux se caracteriza por un bajísimo TCO (Total Cost of Ownership), mientras que Windows 2000 Datacenter Server posee facilidades de instalación y configuración nunca antes vista. Los sistemas IBM, por su parte, cuentan con alto valor agregado de servicio posventa y escalabilidad.
- **Almacenamiento y Proceso:** el alto tráfico de datos requiere una estructura de base de datos robusta que

actualmente solo Oracle (Oracle 8), IBM (DB2) o Microsoft (SQL Server 7) pueden ofrecer. La elección de esta última dependerá del Hardware y del Sistema Operativo elegidos.

- Elección provisoria; en una primera etapa de estudio, nuestra elección se volcó hacia un sistema integrado IBM. Las razones de esta elección fueron la robustez de los componentes, su probada solvencia en situaciones críticas de sobrecarga de datos y operaciones, y la larga trayectoria de IBM en materia de sistemas de información adaptados a situaciones críticas. Esta decisión queda, claro está, sometida a posteriores revisiones por el equipo de Sistemas.
- División de Ventas y Marketing: es imperativo el dar a conocer, por los medios más variados, nuestra idea al público en general, así como a las empresas que quieran ofrecer la ViaCard como un beneficio suplementario a sus empleados. Para ello, varios aspectos a tener en consideración:
 - Publicidad en medios gráficos, radios y televisión: la elección de los medios de comunicación masivos es imprescindible. Para ello se concertarán entrevistas con grupos multimedios tales como: Grupo Clarín, La Nación... etc. Las primeras apariciones publicitarias del producto aparecerían en noviembre, en una campaña global que tome en cuenta diferentes medios de comunicación simultáneamente.
 - Establecimiento de un número de información gratuito (“0800 – ViaCard”) que sirva en primera instancia como medio suplementario de información sobre la idea, y luego como centro de información para usuarios, así como de recopilación de quejas, sugerencias, etc.
 - Desarrollo del sitio web www.viacard.com.ar: de fundamental importancia en nuestra estrategia, será una manera de atraer a un público joven al uso de los medios de transporte urbano, creando de esta manera una conciencia de uso de los mismos que perdure en el tiempo. También a través de este medio será posible obtener un feedback inmediato sobre las experiencias de los usuarios. El desarrollo del sitio web (que incluirá promociones, concursos, posibilidad de consultar saldos, etc) será confiado a Tsubcero - Agencia de Imagen en Nuevos Medios S.A. (www.tsubcero.com.ar), empresa de renombre en el sector, con amplia experiencia en el mercado del desarrollo de sitios web (Travelpass,

Advance, Alto Palermo Centros Comerciales, Rhône-Poulenc Argentina, Shell CAPSA, Multibrand, son algunos de sus clientes más recientes). Los primeros contactos con Federico Block, responsable de consultoría y gerenciamiento de proyectos, ya han sido emprendidos por el Sr. Adrian Kosmaczewski. En 3 meses el website podría estar online. Cabe destacar que el nombre de dominio viacard.com.ar ya ha sido registrado, con fecha del 1ro de julio, ante las autoridades del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Argentina.

- **División de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales:** su trabajo es primordial. En menos de 2 meses se deberán tener resultados concretos sobre posibles alianzas con:
 - Ciudad de Buenos Aires – Futuro Jefe de Gobierno, Sr. Aníbal Ibarra.
 - Empresas de Transporte:
 - Trenes de Buenos Aires S.A. (líneas de trenes Mitre y Sarmiento)
 - Metropolitano S.A. (líneas de trenes San Martín y Belgrano Sur)
 - Ferrovías S.A. (líneas de trenes Belgrano Norte y Roca).
 - Metrovías (Subterráneos y línea de tren Urquiza)
 - MONSA MicroOmnibus Norte S.A., operadora de la línea 60 de colectivos
 - Grupo PLAZA (a cargo de la operación de varias líneas de colectivos y micros de mediana y larga distancia).
 - Empresas del área de sistemas (ya nombradas)
 - Empresas productoras de tarjetas de plástico en gran volumen (en menos de 3 meses tendrían que realizarse los primeros tests de funcionamiento, pero para el horizonte enero del 2001, 2 millones de tarjetas ViaCard tendrían que estar disponibles en los puestos de venta y distribución gratuita).

Estructura

Razgos generales – Procesos Administrativos

Es nuestra intención hacer de la ViaCard un producto versátil, moderno, que logre adaptarse rápidamente a un mercado que presenta estabilidad en el largo plazo pero que probablemente se vuelva más exigente en un futuro no muy lejano.

Es menester entonces lograr una comunicación fluida entre los diferentes sectores de la organización. El uso de los más modernos métodos de comunicación empresarial (Telefonía Celular Nextel, e-Mail, Intranet / Microsoft Exchange) serán entonces indispensables. Sin olvidar que la horizontalidad que caracterizará a nuestra organización será de gran ayuda para agilizar la cadena de mando, así como el control de gestión.

El proceso decisorio será entonces un factor decisivo: éste se encontrará distribuido en los diferentes niveles de la organización. La delegación será alta, y la confianza será el factor común en el momento de la toma de decisiones. Las diferentes divisiones tendrán la autonomía necesaria evaluar alternativas y escoger entre ellas de la mejor manera posible.

De manera similar, aunque sin la misma amplitud, el planeamiento de gestión será realizado por las autoridades de cada División, reunidas con el Gerente General periódicamente. La coordinación que pueda aportar el Gerente General, en este sentido, es orientar la acción de las diferentes Divisiones para que sigan la misión de la organización sin desvíos ni contratiempos, facilitando los conocimientos necesarios para llevar a cabo todo proceso planificadorio.

La gestión, en este sentido, será marcada por una amplia descentralización: las diferentes divisiones tendrán el margen de acción necesario para realizar sus tareas sin trabas, contando con los profesionales idóneos necesarios en cada caso.

Por consiguiente, y cerrando el círculo, el control de gestión debe ser riguroso y constante: el desempeño del sistema de información será clave, ya que la alta informatización de las tareas permitirá un control inmediato de las variables críticas que indicarán el desempeño de cada área (facturación, uso de las tarjetas, cantidad de usuarios, feedback de los usuarios, etc)

Enfoque de Mintzberg

Se puede decir que estamos frente a una forma de organización que simultáneamente tiene aspectos similares a una Burocracia Mecánica,

ya que tiene fundamental importancia la tecnoestructura en sistemas, que se encuentra conectada con la línea media por medio de la gerencia de sistemas, además estandarizar toda actividad pertinente a la empresa; y a una adhocracia, ya que es de relevancia el staff de apoyo como la auditoria externa y aquellos cuerpos especializados menores, como marketing.

Manual de Funciones

Funciones básicas de cada uno de los componentes del organigrama (ver página 27) (este esquema es provisorio y sujeto a modificaciones una vez en marcha la estructura básica de la empresa):

- **Directorio:** esta conformado por cinco personas; tres corresponden a delegados elegidos por las empresas adheridas, los cuales serán renovados de a dos cada dos años para mantener la transparencia y coordinación necesaria entre nuestras actividades y las expectativas e intereses de las empresas adherentes. Uno de los restantes cargos deberán ser estables para poder asegurar un plan a largo plazo. Otra persona será representante del gobierno de la Ciudad.

Su función será asegurar el ejercicio de la misión de la empresa, es decir, el establecimiento de la VIACARD como medio de pago de uso masivo para el usuario del servicio de transporte de la ciudad.

- **Gerencia General:** Conformada por una persona encargada de ser el nexo entre el directorio y las restantes gerencias, por medio de entrega de informes mensuales resumidos de lo que respecta al cada una de las áreas propias de la empresa al directorio y comunicando a ellas los planes estratégicos que surgen del mismo.
- **División de Sistemas de Información:** Será la encargada del mantenimiento del sistema utilizado por la empresa y por ello será uno de los hitos fundamentales de la sociedad: de esta división surgirá gran parte de la información con la cual se manejará luego la empresa al operar. Por ello necesitará de un equipo familiarizado con la ultima tecnología y específico en lo que trata a la estandarización de procesos que será aplicado en el conjunto de la organización; deberá tener como meta la innovación y mejoramiento constante, por todo ello se necesitará profesionales plenamente capacitados en dichas áreas mencionadas. Esta división responde al Gerente General con informes periódicos, el cuerpo complementario actúa independientemente pero sin dejar de relacionarse con parte de la División de Sistemas. Estará conformada por cinco personas: un responsable de división, con amplia experiencia

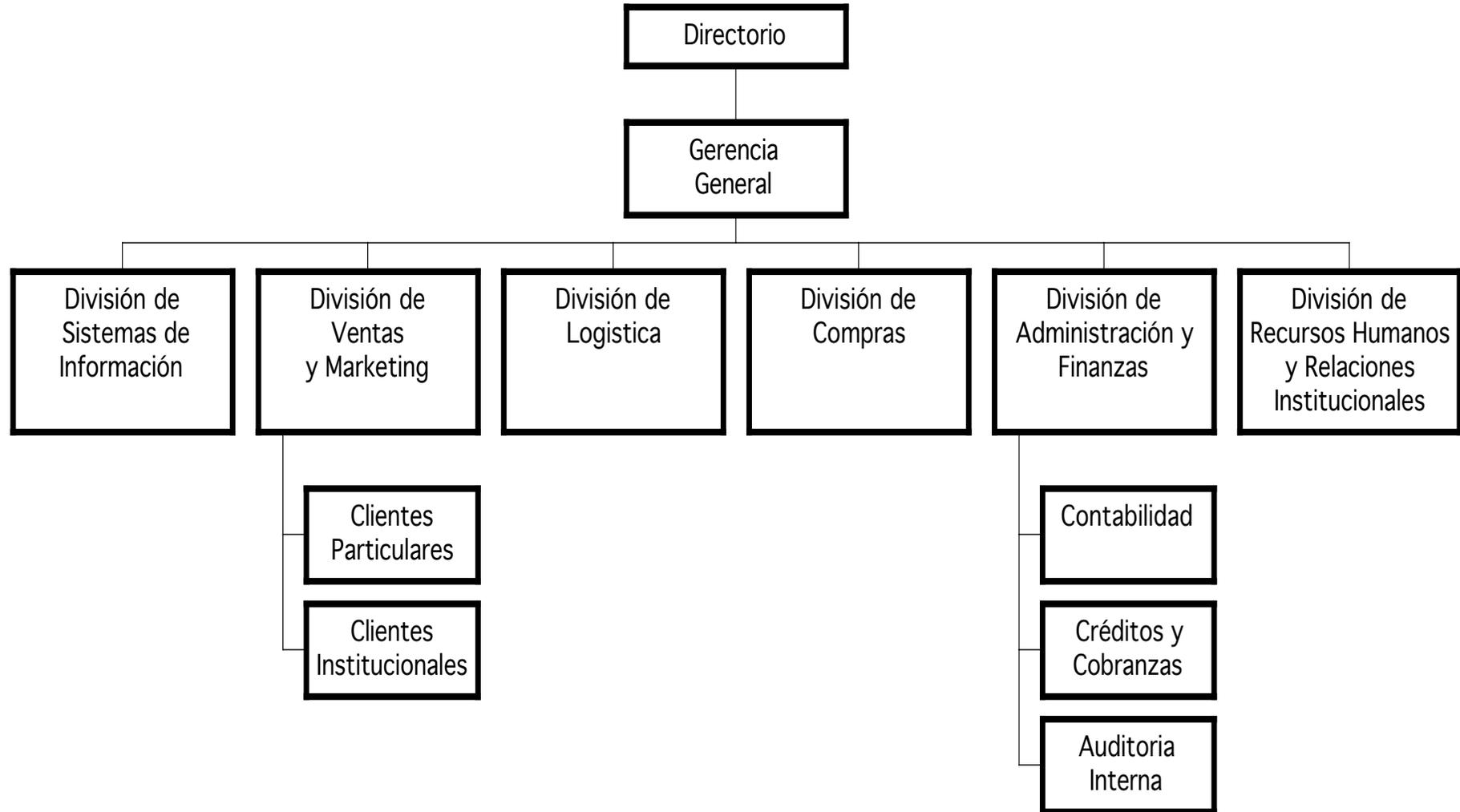
en el sector informático, tres desarrolladores y tres personas de soporte técnico, disponibles las 24 horas del día, para acudir en caso de problema técnico.

- **División de Ventas:** Una persona será encargada de responder ante el Gerente General periódicamente y tendrá que ocuparse de supervisar las ventas directas como indirectas de la empresa. Se compondrá de dos áreas bien diferenciadas según el cliente al que este orientado (departamentización por cliente), cada una de las cuales focalizará su acción en su target específico, mediante la supervisión de la División, quien se encargará de coordinar las acciones de promoción, posicionamiento en el mercado, elaboración de sus respectivas estadísticas, realización de todo tipo de eventos que otorguen valor representativo al producto final..
 - **Clientes Institucionales:** orientado a aquellas empresas usuarias de nuestro servicio a las cuales se les otorgará un descuento acorde al volumen de la posible venta. Se debe observar que al hacerse responsable la empresa de los viáticos de su personal se crea un beneficio adicional tanto para el trabajador ya que se le disminuirá la retención legal obligatoria (similar a los tickets de comida que se usan en la actualidad) como para los empresarios con sus respectivas retenciones.
 - **Clientes Particulares:** Se trata de las ventas orientadas hacia los grandes centros de comercialización del producto en el mercado abierto, por ejemplo los supermercados, kioscos, y otros.
- **División de Logística:** Estará a cargo de una persona que se encargará específicamente de la distribución del producto en los distintos mercados de ventas e incluso de los movimientos necesarios de las tarjetas desde los proveedores hacia la empresa (porcentaje menor). Responde al Gerente General dando cuenta de todos los movimientos realizados.
- **División de compras:** Será el responsable de suministrar todo aquello que sea requerido por la empresa: por ello será de vital relevancia la relación con los proveedores de tarjetas magnéticas. (Sería muy apropiado aplicar técnicas de “Just in Time”: esto requerirá mayor coordinación entre los participantes, sabiendo que la dotación de tarjetas debería ser renovada cada 6 meses por razones publicitarias y de seguridad informática). Responde a la Gerencia General dando informes periódicos y actúa en paralelo con las exigencias de las ventas.

- **División de Administración y Finanzas:** Encargada de dar conocimiento a la Gerencia General de los estados tanto económicos como financieros en el cual se encuentra la empresa. Esto se hará por medio de informes parciales mensuales y se completará al finalizar el período de actividad. La misma estará dividida en tres subáreas a saber:
 - **Contabilidad:** será la encargada de contabilizar las operaciones relacionantes de la empresa, quien decidirá como será la distribución de las ganancias entre las empresas transportistas implicadas, cuantificando todos los datos obtenidos del sistema de información.
 - **Créditos y Cobranzas:** Será la encargada de clasificar la posición financiera de las distintas empresas que solicitasen un crédito provisorio. Se encontrará respaldada en su tarea por el Banco de los Andes.
 - **Auditoría interna:** es el organismo que ejercerá el control desde adentro, asegurando mayor transparencia y correcta ejecución de las tareas.
- **División de Recursos Humanos:** Se encargará de todo lo relacionado con la selección de personal, su capacitación, y demás aspectos relacionados. Responde a los requerimientos de la Gerencia General
- **Auditoria externa.** Estará a cargo de la supervisión y control de los distintos planes mediante una óptica externa. Estará formada con personal de origen estatal y privado, en pos de mayor objetividad a la hora de la evaluación y el control de la gestión.

Cabe destacar, finalmente, que todo proceso de estampado de publicidad, envoltorio final y toda clase de proceso distinto a los relacionados directamente a la gestión de la empresa será tercerizado: ViaCard S.A. no será quien efectúe dichas actividades directamente sino a través de empresas contratadas a tal efecto.

Organigrama de ViaCard S.A.



Conclusión

Consideramos este proyecto como uno de los más ambiciosos que se hayan emprendido en la República Argentina, y nuestra intención, en última instancia, es revolucionar los métodos actuales de transacción destinados al contrato de medios de transporte.

Creemos profundamente que el momento es el adecuado, y las circunstancias nos rodean favorablemente, creando el ámbito financiero y cultural necesario para la imaginación, la innovación y la agilidad.

Nuestra idea es esa: aportar agilidad. Nuestra propuesta es ágil.

Nuestra idea no culmina en este plan de negocios, sino que abarca mucho más. Este no es sino un reflejo de lo que pretendemos hacer. Pero creemos que este documento abarca los aspectos esenciales necesarios para llevar a los bolsillos de los usuarios la ViaCard.

Es posible mejorar la vida de millones de personas. Y querer es poder.

Cordialmente,

María Cecilia Oviedo
Adrian Kosmaczewski

Anexos

Adjuntos a este documento:

- Fotocopias de estadísticas del INDEC sobre la utilización de transportes en común;
- Ejemplar original de la MetroCard utilizada en la Ciudad de New York actualmente.

MTA MetroCard

Según la Metropolitan Transportation Authority MTA del Estado de New York, USA, existen dos tipos de MetroCard. Según indican las explicaciones que figuran en el mapa de la red,

“Fare Structure: Subways, local buses, MTA Staten Island Railway, and MTA Long Island Bus have a base fare of \$1,50, no matter how far is your ride. Express buses that travel between New York City boroughs cost \$3,00. Railroad fares are distance-based; combination monthly rail tickets with MetroCard are available by mail.

You can use MetroCard to pay your fare on all MTA New York City Transit buses and subways, Long Island Bus, and most private buses. You can buy MetroCard at all subway stations or at more than 3300 neighborhood stores. For MetroCard information, call 212-METROCARD (within NYC) and 1-800-METROCARD (outside NYC) from 7 a.m. to 11 p.m. on weekdays and 9 a.m. to 5 p.m. on weekends.

You can use tokens at all subway stations and on buses, which also accept coins.

Two Kinds of MetroCard: You can now choose between two kinds of MetroCard – Unlimited Rides and Pay-Per-Ride. You can buy a 7-Day or a 30-Day MetroCard, or a 30-Day Express Bus Plus MetroCard. Each offers unlimited rides for a fixed price. The 7-Day Unlimited Ride MetroCard costs \$17 and lets you make as many subway and bus rides as you want in a 7-day period; the 30-Day Card costs \$63 and lets you do the same for a 30-day period. The 30-Day Express Bus Plus gives you unlimited rides on express buses, local buses and subways for \$120. For details, pick up an Unlimited Rides brochure in any subway station.

You can also put money on a Pay-Per-Ride MetroCard (in amounts from \$3 to \$80) and fares will be deducted each time you use the card. With this MetroCard, subway-to-bus, bus-to-subway, and bus-to-bus transfers are free within two hours. Pay-Per-Ride MetroCard also offers a 10 percent bonus in purchases or refills of more than \$15 – that’s 11 rides for the price of 10.”